CANADA

Public Service 2000

The Renewal of the Public Service of Canada

(Synopsis)

The Government of Canada

91-04145/

This document is a synopsis of the Government's White Paper entitled *Public Service 2000: The Renewal of the Public Service of Canada*

Think Recycling!

Pensez à recycler !

©Minister of Supply and Services Canada 1990

Cat. No. BT74-1/4-1990

ISBN 0-662-57952-6

CANADA

PRIME MINISTER • PREMIER MINISTRE

The Public Service of Canada is fundamental to the successful functioning of our democratic institutions and of our country. It serves Canada ably, and has contributed immeasurably to our stable economic and social environment, to our achievements as a modern industrial nation, and to our values and identity as a people.

Throughout this century, the Public Service has provided an ever-growing number and variety of services to Canadians. Successive Governments have worked with the Public Service and valued its professional, loyal and non-partisan character.

Canadians expect their institutions of government to work with and support them as they prepare for the challenges of the 21st century. Canadians expect their Public Service to be effective and up-to-date, providing them with the highest quality of service and staffed and led by Canada's ablest men and women.

My colleagues and I share the expectations of our fellow citizens, and we take responsibility for ensuring that the Public Service will be in a position to provide Canadians and successive Governments with the best possible professional, loyal and non-partisan service.

Public Service 2000 is the Government's initiative to ensure that these expectations are satisfied. We believe that the policy for renewal set out in the White Paper will equip the Public Service to serve Canada and Canadians into the 21st century.

As Prime Minister of Canada, I hold a custodial responsibility on behalf of all Canadians to ensure the continued effectiveness of this great national institution. I am proud to be associated with the men and women of the Public Service of Canada, and it is with pride that I present to all Canadians the policy of the Government for the future of their Public Service.

Brian Mulroney

December 1990

TABLE OF CONTENTS

I THE PUBLIC SERVICE AND THE NEED FOR RENEWAL 1

The Public Service of Canada 1
The Importance of the Public Service to Canadians 1
How the Public Service is Governed 2
The Values of the Public Service 3

Preparing for 2000 and Beyond 4

A Perspective on Renewal 4

II ORGANIZING PUBLIC SERVICE 2000 7

III RENEWING THE PUBLIC SERVICE 9

Mission of the Public Service of Canada 9

Service to Canada and Canadians 10
Service 10
Consultation and Partnership 11
The Regions 12
Better Management of Resources 12

Careers in the Public Service 13
A Professional Public Service 13
Training and Development 13
Mandates and Institutions 14
Making Career Development Work 16

A More People-Oriented Public Service 16
Relations with Public Service Unions 17
Women and Minority Groups 17
Managing Sensibly 18
Recruitment and Separation 18
Terms and Conditions of Employment 19

Accountability: Making Public Service 2000 Work for Canadians 20
Accountability in the Public Service 20
Deputy Ministers 20
The Head of the Public Service 21

Implementation 22

IV THE PUBLIC SERVICE IN 2000 25

I

THE PUBLIC SERVICE AND THE NEED FOR RENEWAL

On 12 December 1989, the Prime Minister announced Public Service 2000, an initiative to renew the Public Service of Canada. The Prime Minister explained that the purpose of the initiative was to renew and prepare for the 21st century by taking the steps necessary "... to foster and encourage a Public Service that is professional, highly qualified, non-partisan and imbued with a mission of service to the public...."[1]

An intensive examination of the administration of the Public Service flowed from the Prime Minister's announcement. The thrust has been to create a new consultative and client-oriented culture in the Public Service. Highlights of the results of this work are described in this synopsis of the White Paper that sets out the Government's policy for the future of the Public Service of Canada.

The Public Service of Canada

The Importance of the Public Service to Canadians

The Public Service is a force for Canada's national unity. It is representative of the entire country and is represented in every region. It is a powerful integrative national institution that has shown Canadians that there is strength to be found in developing the values and aspirations that underlie the diversity and cultural riches of this enormous country. The Public Service has been the principal vehicle for giving real meaning to linguistic equality. Its policies on employment equity and the removal of barriers to the advancement of women and minority groups reflect the importance that Canadians attach to fairness and tolerance. When Canadians look at the Public Service they see themselves.

---

[1] "Public Service 2000 ... the policy of the Government of Canada concerning the measures necessary to safeguard and promote the efficiency and professionalism of the Public Service in order that it may serve Canadians effectively into the 21st century." Office of the Prime Minister, 12 December 1989.

The Public Service is, therefore, uniquely Canadian. It has evolved to reflect our society and culture, and it has developed institutions and practices that serve our special needs. Over the years the Public Service has developed and matured in step with the emergence of Canada as an important member of the world community. Along the way, the Public Service has attracted Canada's ablest. Their dedication, particularly those who founded today's Public Service during the 1930s and 1940s, ensured that Canada would have the talent and administrative expertise to enable successive Governments to develop for Canada the economic and social infrastructure that Canadians now take for granted. Canada's history in this century demonstrates the importance of the Public Service in helping to create the conditions for a strong economy and a society that works.

The Public Service is a professional organization performing a wider variety of functions than any other organization in the country. With two-thirds of its members outside the National Capital Region, it serves all Canadians across the land. Most Public Servants are highly skilled and motivated; they are also citizens, making an important contribution in their own right as members of their communities throughout Canada.

The "Public Service" that serves as the focus for the White Paper consists of the departments and agencies that work in direct support of Ministers. The particulars of the policies being presented apply to this group. Nonetheless, the broad themes of the White Paper, particularly those dealing with values, service, innovation and deregulation will have wider application across the entire federal public sector.

How the Public Service is Governed

The principle of ministerial responsibility governs the Public Service. Put simply, this means that "... ministers are *elected to decide* whereas officials are *appointed to administer and advise*."[2] The recognition of this *constitutional responsibility* of Ministers, as the cornerstone of the accountability of Public Servants, is essential to an understanding of how the Public Service is organized and regulated.

---

[2] *Responsibility in the Constitution.* A Submission to the Royal Commission on Financial Management and Accountability, August 1977 (Ottawa: the Privy Council Office, 1979) pp. 66-67.

The Public Service is central to the structure of our democracy. It operates under the direction of responsible Ministers. It is managed in accordance with standards of probity and professionalism prescribed by the Treasury Board on behalf of all Ministers. And Public Servants are appointed by the Public Service Commission, Parliament's agent responsible for ensuring fairness and guarding against political and bureaucratic patronage.

The Values of the Public Service

Firmly rooted in a commitment to democratic government, the values of Public Servants are simple and unchanging:

- service to Canada and to Canadians;
- loyalty to the duly elected Government;
- honesty, integrity and non-partisanship;
- prudence in the use of taxpayers' money;
- faithfulness to the principles of fairness and impartiality;
- professionalism in carrying out their duties; and
- respect for Ministers, other Parliamentarians, members of the public and other members of the Public Service.

The Public Service reflects the demands of the democratic process. It must:

- administer itself with probity and without influence of political or bureaucratic patronage;
- be demonstrably fair in the way it employs, provides services to, and buys services and goods from Canadians;
- recognize that its members are in a position of public trust that must be upheld and safeguarded through the personal integrity and accountability of each of its members; and
- like any other enterprise, be efficient and well-managed.

These requirements are not always compatible. They can be the source of difficulties for the Public Service, particularly if broader, government-wide objectives get in the way of providing particular services to Canadians as efficiently as possible. This is reflected in some of the challenges and problems currently facing the Public Service.

Preparing for 2000 and Beyond

There are many challenges facing the Public Service. Among the more important are intense global economic competition; the increasing complexity and inter-connection of issues nationally and globally; the demand of the public for more programs and services; the impact of the *Charter of Rights and Freedoms* on the operations of government; rapid and widespread social and technological change; the cumulative effect of more than a decade of expenditure restraint and the certainty that it will continue; and a generally low level of public confidence in the public sector.

These challenges call for a Public Service as highly skilled and professional as it is today, but one that is much more open in its relationships with Canadians and much more flexible in its internal procedures. A new consultative, service-oriented culture needs to be created.

A Perspective on Renewal

The Public Service has been examined periodically throughout its history, usually by Royal Commissions. What is different about Public Service 2000 is that it is led from within by those who must implement its results. As well, it carries the conviction of Ministers and the leadership of the Public Service that a fundamental rethinking is necessary of what the Public Service does and the way it does it.

The long history of reform in the Public Service has a common theme: the shifting balance between centralization and control on the one hand, and departmental and individual autonomy on the other. During the last ten years, other parliamentary regimes have moved to simplify the administration of public services: the thrust has been to assign personnel management responsibilities to line authorities and to hold them accountable for how they perform. There have been similar efforts made to simplify the financial and administrative regimes and to shift the emphasis from central control to decentralization backed up by better and more effective accountability. Change has also occurred in the private sector, where the emphasis has been on flatter, more autonomous client-oriented organizations.

The Government believes that it is possible to be both service-oriented and to achieve fairness, prudence and probity by relying less on rules and regulations and more on the values and renewed

personal responsibility and accountability of individual Public Servants working collegially. Standards and rules for their observance are, of course, important. But a key objective of Public Service 2000 is to ensure that the only rules are good and necessary rules, and that marginal or inefficient ones are abolished. The way to achieve this is to have clear, centrally established policies, goals and standards, but to delegate their elaboration and implementation to those who must do the job.

II

ORGANIZING PUBLIC SERVICE 2000

Public Service 2000 has sought to involve in some degree every member of the Public Service.

The Prime Minister's particular interest in Public Service 2000 has been supported and complemented by the President of the Treasury Board. The initiative has been led by the Clerk of the Privy Council, assisted by the Chairman of the Public Service Commission and the Secretary of the Treasury Board, and by ten task forces composed of some 120 Deputy and Assistant Deputy Ministers and other senior officials supported by the Manager of Public Service 2000. The task forces consulted widely, particularly with the Public Service unions. The Clerk also chaired a non-governmental consultative committee.

The framework of Public Service 2000 – problem definition, values, mission and broad directions for the future – is the result of extensive work and thinking over the last decade. During this period, many Deputy Ministers have launched departmental initiatives to improve the way in which they do business. The Clerk of the Privy Council has worked on better ways to lead, motivate, structure and manage the Public Service. And most of the senior members of the Public Service have been directly involved in some capacity.

The findings and recommendations of the task forces were made available to all members of the Public Service, to Public Service unions and to the Consultative Committee before the Government made decisions about the matters covered in the reports and the broader issues at stake in Public Service 2000.

The policy of the Government presented in the White Paper, and summarized here, is based on the results of all this work. The policy is a clear endorsement by the Government of the Public Service's own conclusions about the changes necessary for the Public Service to satisfy the needs of Canada and Canadians as we prepare to enter the 21st century.

III

RENEWING THE PUBLIC SERVICE

Public Servants, and Canadians generally, need to be clear about the purpose of the Public Service and the principles that guide its operations. The attempt to capture the essence of a large, complex and dynamic organization can never be entirely definitive or final. The statement set out below should, however, provide general guidance to Public Servants, stimulate them to think about their role and serve as the basis for the development of specific mission statements for each constituent organization of the Public Service.

Mission of the Public Service of Canada

The Public Service of Canada is a national institution that carries out its functions within the constitutional framework of responsible government by Ministers accountable to the House of Commons. The members of the Public Service support and advise Ministers and are accountable to them.

The mission of the Public Service of Canada is

- to serve Canadians by delivering to them the programs of the Government of Canada, and
  - to assist Ministers in devising effective policies and programs necessary for the good government of Canada;
- to do so efficiently, and with due regard for
  - probity and the prudent stewardship of the taxpayers' money,
  - commitment to the quality of services provided to Canadians,
  - loyalty and excellence in the support provided to Ministers,
  - fairness and non-partisanship in administering the public trust, and
  - the equality of Canada's two official languages;
- through members who are
  - appointed and promoted by a parliamentary agent on the basis of merit,

- representative of the public and the regions of Canada,
- dedicated to serving the national interest,
- committed to openness and consultation in providing services to the people of Canada,
- professionally managed and developed in accordance with the highest ethical standards,
- responsible and accountable for the exercise of the authority vested in them, and
- offered careers within the Public Service that provide challenge, satisfaction and recognition.

The balance of this synopsis of the White Paper sets out the changes necessary to modernize one of Canada's most important institutions, one that the country needs if it is to prosper. These are not proposals for improved pay and benefits, nor are they just of concern to Public Servants; they are addressed to all Canadians in the belief that safeguarding the health and vitality of the Public Service is in the national interest.

Service to Canada and Canadians

Improved service to Canada and Canadians is the central theme of Public Service 2000. This means improving service to Ministers, the general public and individual Canadians.

The provision of services to Canadians in both official languages has been a central feature of the relationship between the public and the Public Service. Recently Parliament has reaffirmed and deepened its commitment to the use of both official languages, particularly in the Public Service and its provision of services to the public. This essential feature of the Public Service, both in the services it provides and the equal opportunity it affords to all its members, remains the cornerstone of its relationship with all Canadians.

Service

Service to the public means service both to individual clients and to all Canadians in support of the national interest. Services provided by the Public Service are the end-product of an intricate system of democratic government such that, while highly desirable in itself, better service cannot be achieved without far-reaching changes

throughout the whole culture of the Public Service. This means changes in the way people think about all aspects of the organization, particularly the management system that reaches back from the service counter to the floor of the House of Commons.

The Government wants to create a client-oriented Public Service, a major change since the Public Service has not been used to regarding Canadians as clients.

Among the measures set out in the White Paper is the requirement for Deputy Ministers to establish clear standards of service, and to be accountable both for the reasonableness of those standards and for the quality of the service provided to the public. They will ensure that information about client satisfaction and suggestions for improving service are regularly sought both from clients and employees. Simple procedures for responding to complaints will be established.

Consultation and Partnership

Consultation and partnership are increasingly important aspects of service to Canadians. Until recent years the policy-making process was essentially internal to government. There has, however, been a recent trend toward opening up the policy development process. Citizens expect to be consulted about options that ultimately will become decisions affecting their lives. There is also a growing realization that government is not the only locus of responsibility for solving particular problems and issues.

Public Servants are seldom clear about how to handle the demands for consultation or the sharing of ownership, authority and responsibility that comes with partnership. To be fully effective in support of Ministers, who cannot know every detail nor be directly engaged in every contact with client groups, Public Servants need to have greater confidence that their increasingly public role is understood and accepted by all concerned. This requires a change of attitude towards the traditional anonymity of the Public Service.

Deputies will be accountable for developing consultation strategies to ensure that consultative skills are a key criterion in hiring staff, in their training and development and in the design of program activities. Guidelines will be developed to distinguish between consultation on routine matters on the one hand, and consultation on new policy initiatives on the other. To this end, the Clerk of the Privy Council will provide the necessary leadership to the community of Deputy Ministers and work with them to develop principles to guide policy consultation.

The Regions

Sixty-seven percent of Public Servants work outside of the National Capital Region. As part of the new client-oriented culture, the Government wants Public Servants, particularly those in the regions, to be more visible and accessible to the public.

As authority is devolved to the regions under Public Service 2000, Deputies will ensure that positions are reassessed and reclassified where appropriate. The Treasury Board will also reassess classification standards as they apply to regional and headquarters positions.

To ensure recognition is provided and participation encouraged, Deputies will be accountable for the extent to which they involve the regions in decision-making, and for ensuring that their regional people have the opportunity to serve in senior positions at headquarters and vice versa.

Better Management of Resources

Flexibility in the delivery of programs and services can also be achieved through reforms of the financial resource management and common services systems. Better use of resources can be encouraged by giving managers a clearer idea of what programs and services cost. Changing the way in which resources are allocated and accounted for will provide Public Servants with greater scope for initiative.

The Government has decided to introduce a number of incentives to improve economical management of financial resources. **In particular, it will establish for each program a single operating budget to include salary, operating and minor capital funds. As a consequence, person-years will no longer be centrally controlled and allocated. Managers will be able to decide the most cost-effective means of getting the job done, using any appropriate mix of resources. The Government will use operating budgets to provide a far more realistic measurement of the administrative costs of delivering programs and services, and it undertakes to do so without any increase in real costs.**

The Government will adopt a new approach to administrative policies and common support services, based on increased choice, flexibility and delegation of authority for line managers and employees. **It will make optional as many common services as possible, maintaining mandatory services only where there is an overriding reason.**

Careers in the Public Service

A Professional Public Service

The cornerstone of Public Service 2000 is people: empowering Public Servants to serve Canada as effectively as possible. Deregulation means trusting people to use authority. This will require much more systematic management and development of Public Servants. It means clear accountability for both the use to which they put their authority and for the way in which they are managed and developed.

The Government believes that a professional, career Public Service, capable of attracting and retaining Canadians of talent, commitment and imagination, is essential to Canada's national well-being.

There is nothing more important to the effectiveness of the Public Service than that Ministers of successive Governments have confidence in the loyalty of Public Servants. Those who advise them on policy and programs or who exercise discretionary authority in dealing with members of the public must be without partisan associations.

The Government will take whatever measures may be necessary to maintain the confidence of the public and of successive Governments in the professionalism and non-partisanship of the Public Service. Provided this essential principle is fully respected, the Government will be prepared at the appropriate time to consider further the exercise of political rights by particular categories of Public Servants.

Attracting the next generation to join the Public Service is an essential duty of today's Public Servants. Public Service 2000 will help by cutting the red tape created by the Public Service's bureaucratic superstructure and systems, placing much more emphasis on individual initiative and offering individuals the developmental opportunities to function effectively in a much less regulated environment.

Training and Development

The establishment of the Centre for Management Development has sent a signal to Public Servants about the importance of continuous personal development throughout the span of a career. Integrating developmental assignments, courses and leave with departmental and government-wide needs for expertise presents a major challenge for

Deputies, the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, the Centre for Management Development and the new Special Operating Agency for Training.

The measures described in the White Paper include a commitment by the Treasury Board to a five-year training and development plan. This plan will be appropriately funded from within the Government's overall existing budget.

Mandates and Institutions

The personnel function in the Public Service is shared primarily among the Public Service Commission, the Treasury Board, the Privy Council Office and line departments.

To achieve more effective career development, the Government will propose amendments to the *Public Service Employment Act* and the *Financial Administration Act* to establish clearly that:

- **the Public Service Commission as Parliament's agent should be responsible for all appointments (i.e., recruitment and promotions); and**
- **the executive should be responsible for deploying the human resources thus made available to it by Parliament.**

The Treasury Board will contract with the Public Service Commission to avoid duplication of its services, expertise and regional resources.

There will be a clear distinction between an appointment – made by the Public Service Commission – and a deployment – made by management with the consent of the individual.

The Government proposes that in law, deployment become a matter between management and the individual, subject to Treasury Board policy. This will be reflected in appropriate amendments to the *Public Service Employment Act.*

Greater mobility will not be achieved at the cost of fairness to individuals. **Managers will be held accountable for the fairness and transparency with which they work with employees to match particular assignments with the interests and needs of individuals.**

To provide further support to more systematic career development, the Government proposes over time to move towards a personnel system based on the principle that individuals are appointed to a

particular *rank* in the Service rather than to a particular *position*. **The Government is, therefore, proposing to amend the *Public Service Employment Act* to permit appointment either to position or to level.** The method of appointment in particular groups will depend on specific requirements and will be sensitive to the circumstances of each group.

In order to simplify processes and provide greater career opportunities and flexibility in deployments, the Government proposes to reduce the number of occupational groups by some two-thirds and, as appropriate, the number of levels within these groups.

The principal change affecting occupational groups and classifications is to create a single group to be known as the "General Services Group – GEs". This group, numbering in excess of 100,000 Public Servants, will comprise most of the groups now part of the Administrative Support and Administrative and Foreign Service categories. Its creation has two principal advantages:

- it will permit deployment of qualified personnel at the same classification level across what are now some dozen different groups; and
- it will do away with the barriers that separate support and officer groups, thereby permitting promising, qualified support staff to advance in their careers and eliminating a structural barrier to the advancement of women, who predominate in the support groups.

The Government is committed to reducing the number of layers of senior management. This means that for most departments the number of senior reporting relationships below the Deputy Minister will not exceed three. Three management levels are the norm in the private sector, although like the Public Service the private sector understands that it is important to have more promotional steps than management levels.

Deployment would, however, be enhanced if the number of levels in the Management Category were reduced. Integrating the first two levels would create a pool of over 3,000 individuals and eliminate a largely artificial barrier between the Senior Managers (SM) and the rest of the Management Category. **Among the changes described in the White Paper, the Government has decided to rename the Management Category as the "Executive Group" and to integrate the SMs with the existing EX-01s.**

Making Career Development Work

Deputies will develop suitable mechanisms within their departments to ensure that individuals are able to manage their careers and receive appropriate development. For most, this means creating departmental offices that will work with the Deputy, individuals and central agencies to plan deployments that meet both government-wide and departmental needs as well as the career aspirations of the individual.

To enhance the ideal of a Public Service-wide career, Deputies will be provided with career development policies and deployment assistance from central agencies. Deployment assistance will apply particularly to middle management and more senior levels, where inter-departmental movement becomes increasingly important.

The following new and existing mechanisms will provide active support to Deputies in promoting career development and training and development opportunities.

- **A Human Resources Development Council is being established to work with Deputy Ministers to develop policies and programs to ensure the effective management and development of people.**
- **The existing Senior Personnel Advisory Committee will consider individual cases involving both appointments and deployments and advise on staffing policies.**
- **A new branch for Human Resources Development is being established in the Treasury Board Secretariat to support the Human Resources Development Council.**
- **The Staffing Branch of the Public Service Commission is being re-constituted as the Staffing and Career Development Branch.**

These measures will help to clarify the appropriate and practical division of responsibility between the functions of the Public Service Commission as Parliament's agent in safeguarding and protecting merit in appointment, and those of the executive in managing the people made available by the Commission in order to support the development and delivery of the policies, programs and services of the Government of Canada.

A More People-Oriented Public Service

The members of the Public Service are its most important asset. They are not simply resources, they are people, individuals with

careers, families and aspirations. In recent years a good deal of progress has been made in recognizing their importance as individuals. To bring the Public Service up-to-date and make it a more attractive place to work, the Government intends to introduce the changes described below.

Relations with Public Service Unions

The Government recognizes that its relationship as employer with the Public Service unions can be improved. It notes that staff relations processes are sometimes hampered by overly rigid and inflexible rules and procedures, and the 23-year-old *Public Service Staff Relations Act* appears today to be too prescriptive and rigid. Consistent with its approach to Public Service renewal in other areas, the Government believes that the elimination, or modification, of a number of constraints is desirable to permit the parties to work out their differences in a constructive manner. **It will propose the legislative amendments set out in the White Paper after the pending round of collective bargaining is completed.**

Women and Minority Groups

The Public Service of the 1990s and beyond will recruit and develop the best available talent, and to do so it must create a working environment that attracts and retains women and members of minority groups (including native people, persons with disabilities and visible minorities).

Under-representation, particularly at professional and management levels (men make up 85 percent of the Management Category) is a management problem. It is a matter of changing attitudes, motivating managers to pursue the objectives of employment equity and changing management practices. Managers must also realize that as the job market becomes tighter towards the end of the 1990s there will be strong competition for qualified members of these groups.[1]

---

[1] "The public service manager of the 1990s will need to deal with this emerging labour force in the face of predicted shortages of skilled workers in key areas and a labour force that is growing much more slowly than in the past 20 years. In this context, the identification and elimination of barriers to women in the work force becomes a critical management issue, crucial to the manager's own advancement." *Beneath the Veneer: Report of the Task Force on Barriers to Women in the Public Service* (Ottawa: Department of Supply and Services, 1990) Vol. I, p.7.

To provide these groups with a fairer opportunity for advancement, the Government has accepted the recommendation of the Report on Barriers to Women in the Public Service and proposes to repeal the provision in section 2 of the *Public Service Employment Act* that allows members of the Armed Forces, the Royal Canadian Mounted Police and the Canadian Security Intelligence Service to compete in competitions open only to members of the Public Service.

The new classification system combined with improved training and development for women will help, over time, to eliminate the "pink collar ghetto". Greater flexibility in personnel deployment will allow managers to assign women and members of minority groups to jobs that will broaden their experience and qualify them for greater responsibilities.

Other measures, as described in the White Paper, will be taken to make part-time employment more practical, to provide explicit authority to permit recruitment and promotion to redress imbalances, and to give better access to developmental programs.

Managing Sensibly

A streamlined personnel regime which includes less appointment and promotion activity and fewer classification and related actions will make it easier and less costly to deliver policy and programs and to provide full and timely service to the public.

These changes should result in a less mechanical, more people-oriented administration. Rules will be designed and applied in more constructive ways to support the needs of employees and the organization. Managers and their staff will feel much less controlled by processes that pay more attention to conformity than to the needs of particular individuals and situations.

Making all of this work will require leadership from Deputies and all managers. They will have to spend more time managing and less time responding to rules. Greater capacity to respond effectively and in a timely way to the needs of the organization and its employees will lead to better service to the public and to Ministers.

Recruitment and Separation

Recruitment involves balancing the interests of employees in developing a career in the Public Service with the operational needs of departments for specific expertise which from time to time may

require attracting talent from outside. Recruitment will continue to be flexible, making use of full-time and part-time indeterminate, term and casual employment.

The selection process at the entry level for part-time and term employees will be strengthened to ensure that such persons can meet the long-term needs of the Public Service. Once qualified by the Public Service Commission, these persons will be eligible for internal competitions and for the classes of benefits available to indeterminate employees. Casual employees will not be permitted these advantages, but they may be hired expeditiously to meet managerial requirements without having to conform to the normal standards for recruitment. **To achieve this objective, the Government proposes to introduce an amendment to the *Public Service Employment Act* to permit departments to recruit casual employees.**

Deputies must lead in showing their senior managers that they cannot tolerate sub-standard performance. To do so demoralizes fellow workers, and failure to act leads to unfair burdens on high performers. **Legislative amendments will be proposed to streamline and consolidate release for incompetence, incapacity or unsatisfactory performance. Other measures will be taken to provide for agreed settlements and assistance in finding employment outside the Public Service.**

Terms and Conditions of Employment

The Government believes that benefits and conditions of employment could be made more flexible and attractive to Public Servants without incurring extra costs. **It has decided to introduce the principle of flexible benefits, as described in the White Paper.**

As an incentive to high performance, the Government proposes to phase out performance pay and replace it with performance rewards, which will be given at the discretion of Deputies. For unionized members of the Public Service, such a major departure would not be introduced without the agreement of the unions. **The Government proposes, therefore, at this time to introduce this concept for the Executive Group and for other employees currently eligible for performance pay.**

Accountability: Making Public Service 2000 Work For Canadians

The program of renewal set out in the White Paper is designed to give Canadians a Public Service capable of meeting their needs into the 21st century. To achieve this objective the Government is proposing to place a good deal more discretionary authority in the hands of individual Public Servants. **As Public Service 2000 simplifies the Public Service's administration, and as more and more emphasis is placed on a results-oriented and client-sensitive culture, the importance of effective accountability based on shared values is going to become correspondingly greater.**

Accountability in the Public Service

Accountability in the Public Service has been elusive because the complex nature of policy and many program activities, coupled with the requirements of centrally prescribed financial, personnel and administrative systems, have made it difficult to set clear performance objectives. Public Service 2000 will help to change this by simplifying central standards, giving managers more authority to get the job done and making a strong commitment to the career development necessary to support the exercise of greater personal authority.

Each manager will be expected to have an agreed statement of anticipated results and performance standards. This applies at each management level beginning with the Deputy. Accountability depends on being clear about results, clear about the standards to be observed and having clear and easily understood data as the basis for judgments about performance. Mechanical accountability based on simplistic, quantified objectives is not what is needed. Fundamental to effective accountability is the exercise of judgment.

Each level of management will be accountable for results achieved, for the career development of subordinates including their training and development, and for the probity and economy with which financial and administrative resources have been used.

Deputy Ministers

Effective accountability for the Public Service as a whole very largely depends on effective accountability for Deputy Ministers.

In shifting more authority to Deputies, Public Service 2000 will set the stage for a more results-oriented accountability. This will require that judgments about performance in specific areas such as career development and resource management be integrated and reviewed in the light of the overall results achieved in support of the Minister, the services and programs of the department, and the Government's objectives.

The results achieved by the Deputy are assessed by the Minister, the Prime Minister and the Clerk of the Privy Council advised by the Committee of Senior Officials. **In advising on the performance of Deputies, the Committee will consider criteria that fall into the basic categories of management skills in government, including support to the Minister, leadership, values, service, career development within the department, standards of probity, delegation and trust, support for the overall objectives of the Government, and effective accountability within the department.**

The Head of the Public Service

The Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet is the Prime Minister's chief non-political adviser. The Clerk assists the Prime Minister in creating the conditions in which collective ministerial government is able to flourish. The Clerk advises the Prime Minister on the mandates of Ministers, priorities and the management of key files, the organization of the Cabinet and the appointment of senior officials, particularly Deputy Ministers and heads of agencies. These are the instruments that the Prime Minister uses to keep the Government united and on course. As Secretary to the Cabinet, the Clerk is, in addition, the confidential adviser of Ministers collectively. The Clerk is also responsible to the Prime Minister for the overall effectiveness of the Public Service's support to the Ministry. And it is the Clerk's duty to ensure the smooth transition of government from one administration to the next.

For these reasons, the Clerk of the Privy Council traditionally has been regarded as the Head of the Public Service. As the senior Deputy Minister, the Clerk combines responsibility both for the overall performance of the Public Service and for its effective management and administration. As Head of the Public Service, the Clerk is in the position to assess its needs, answer for its performance as an institution and provide the sort of visible leadership that is essential in any modern organization where morale and individual commitment are the keys to having and keeping a motivated work

force. The Clerk's close involvement in Public Service 2000 very much reflects this leadership role.

Given the fundamental importance of leadership and accountability in the Public Service, and to provide a more visible focus for renewal, the Government proposes to amend section 40 of the *Public Service Employment Act* to provide for the statutory appointment of the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet as Head of the Public Service.

Implementation

The implementation of Public Service 2000 rests with the Prime Minister and the President of the Treasury Board supported by the Head of the Public Service, the Committee of Senior Officials, the Human Resources Development Council, the Public Service Commission and Deputy Ministers. But making it work rests with each Public Servant.

Deputy Ministers will continue to receive enhanced delegations of authority. The Privy Council Office will be required to ensure that the Prime Minister and the Head of the Public Service are effectively supported in supervising the implementation of the policies and measures necessary to renew the Public Service. As Head of the Public Service, the Clerk of the Privy Council will be required to establish means for supporting the accountability system described earlier. The Head of the Public Service will be required to report annually to the Prime Minister on the state of the Public Service in general, and for the next five years on the implementation of Public Service 2000 in particular. The Prime Minister will table that report in Parliament as provided for in the proposed amendment to section 40 of the *Public Service Employment Act*.

The Treasury Board Secretariat will be required to implement its role in developing policy and advising Deputies on career development with a renewed commitment to working with Deputies flexibly and imaginatively. The Public Service Commission will concentrate on recruitment and promotions. It will continue to play the crucial role of ensuring the competence, political neutrality and fairness of the Public Service.

The Public Service unions have a central role to play in implementation. **The Government notes that in setting out its policy for the renewal of the Public Service, it has decided to delay introduction of legislation to allow further consultations, in**

particular with the unions. The willingness of the Public Service unions to be creative in trying new approaches will be important. In helping to make the Public Service more client-oriented, and in helping Public Servants to benefit from better development and a more flexible employment regime, both the Public Service unions and the Government will have an opportunity to demonstrate to Public Servants and the public that their first priority is to ensure that the public is served by a professional, well-run Public Service that puts people first.

IV

THE PUBLIC SERVICE IN 2000

The measures for renewal set out in the White Paper, if successfully implemented, will result in a very different Public Service over the next ten years. It will be different not because its values will have changed, but because Public Servants will find themselves operating in a much more flexible and service-oriented way. The public will find that service has improved because the traditional preoccupation with rules and process has been replaced by an institutional culture and philosophy of management that puts clients and results first. Ministers will be better supported because Public Servants will have greater self-confidence and be more innovative, and they will be better informed about public needs and attitudes.

The Government has no doubt that there must be greater freedom to innovate and make the best possible use of scarce resources. If there is not, the Public Service will become stale and stultified and lose its best people to a more dynamic private sector, and it will not be capable of serving Canada and Canadians effectively.

The renewal of the Public Service will not be achieved simply through legislative and administrative action. It requires fundamental changes in attitudes by Public Servants, by Ministers, by Parliamentarians and ultimately by the public.

The Public Service is a sound institution that has served Canada well. But it needs fundamental renewal if it is to continue to serve Canada effectively into the 21st century. The reforms proposed should help Public Servants to move with the times, be fully responsive to the rapidly changing needs of Canada and Canadians, and to be recognized for their personal worth. They should help the Public Service to attract the best talent the country has to offer.

These changes are necessary now if Canada is to continue to be well served by its Public Service in the decades to come.

CANADA

Fonction publique 2000

Le renouvellement de la fonction publique du Canada

(Synopsis)

Le Gouvernement du Canada

Le présent document est un résumé du Livre blanc du gouvernement intitulé *Fonction publique 2000: Le renouvellement de la fonction publique du Canada*

Pensez à recycler !

Think Recycling!

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1990

N° de cat. BT74-1/4-1990

ISBN 0-662-57952-6

CANADA

PREMIER MINISTRE • PRIME MINISTER

La fonction publique du Canada est essentielle au bon fonctionnement de nos institutions démocratiques et de notre pays. Elle sert le Canada avec talent et a énormément contribué à la stabilité de notre environnement économique et social, à nos réalisations en tant que nation industrielle moderne, à l'établissement de nos valeurs et à la quête de notre identité en tant que peuple.

Tout au long de ce siècle, la fonction publique n'a cessé de fournir aux Canadiens un nombre grandissant et varié de services. Les gouvernements successifs ont travaillé de pair avec la fonction publique et apprécié son professionnalisme, sa loyauté et sa neutralité.

Les Canadiens attendent de leurs institutions gouvernementales qu'elles travaillent avec eux et les aident à faire face aux défis du 21e siècle. Ils s'attendent à ce que leur fonction publique soit efficace et moderne, qu'elle leur offre des services de haute qualité et qu'elle soit menée par les hommes et les femmes les plus compétents du Canada.

Mes collègues et moi partageons les attentes de nos concitoyens et assumons la responsabilité de mettre la fonction publique dans une position qui lui permettra d'assurer aux Canadiens et aux gouvernements successifs un service d'un professionnalisme, d'une loyauté et d'une neutralité à toute épreuve.

Fonction publique 2000 est la réponse du gouvernement pour s'assurer que ces attentes seront satisfaites. Nous sommes convaincus que la politique de renouvellement énoncée dans le Livre blanc donnera à la fonction publique les moyens nécessaires pour servir le Canada et les Canadiens à l'aube du 21e siècle.

En tant que Premier ministre du Canada, je suis investi de l'obligation, au nom de tous les Canadiens, de garantir l'efficacité permanente de cette grande institution nationale. Je suis fier d'être associé aux hommes et aux femmes de la fonction publique du Canada, et c'est avec satisfaction que je présente à tous les Canadiens la politique du gouvernement sur l'avenir de leur fonction publique.

Brian Mulroney

Décembre 1990

TABLE DES MATIÈRES

I LA FONCTION PUBLIQUE ET LA NÉCESSITÉ DU RENOUVELLEMENT

La fonction publique du Canada 1
Importance de la fonction publique pour les Canadiens 1
Comment la fonction publique est régie 2
Les valeurs de la fonction publique 3

Se préparer pour l'an 2000 et après 4

Un regard sur le renouveau 4

II L'ORGANISATION DE FONCTION PUBLIQUE 2000 7

III RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE 9

La mission de la fonction publique du Canada 9

Servir le Canada et les Canadiens 10
Service 11
Consultation et partenariat 11
Les régions 12
Meilleure gestion des ressources 12

Carrières dans la fonction publique 13
Une fonction publique professionnelle 13
Formation et perfectionnement 14
Mandats et institutions 14
Assurer le succès du perfectionnement professionnel 16

Une fonction publique davantage axée sur les personnes 18
Relations avec les syndicats de la fonction publique 18
Les femmes et les groupes minoritaires 18
Une gestion sensée 19
Recrutement et cessation d'emploi 20
Conditions de travail 21

Responsabilisation : Fonction publique 2000 au service des Canadiens 21
L'obligation de rendre compte dans la fonction publique 22
Les sous-ministres 22
Le chef de la fonction publique 23

Mise en oeuvre 24

IV LA FONCTION PUBLIQUE EN L'AN 2000 27

I

LA FONCTION PUBLIQUE ET LA NÉCESSITÉ DU RENOUVELLEMENT

Le 12 décembre 1989, le Premier ministre a annoncé Fonction publique 2000, une initiative qui vise à renouveler la fonction publique du Canada et à la préparer à entrer dans le 21e siècle, en prenant les mesures nécessaires, et notamment, comme il l'a précisé "... à favoriser l'essor d'une fonction publique qui se caractérise par son excellence, sa grande compétence, son impartialité et son profond souci de bien servir le public...."[1]

L'annonce du Premier ministre a suscité un examen intense de l'administration de la fonction publique. L'idée qui sous-tend cette initiative est de créer une mentalité dans la fonction publique qui serait axée sur le service et les clients et qui prônerait la consultation. Le présent document est le fruit de cette réflexion et expose les points saillants de la politique du gouvernement concernant l'avenir de la fonction publique du Canada.

La fonction publique du Canada

Importance de la fonction publique pour les Canadiens

Du fait qu'elle représente tout le Canada et qu'elle se retrouve dans toutes les régions, la fonction publique contribue à assurer l'unité du pays. Institution nationale dotée d'un puissant facteur d'intégration, elle a montré aux Canadiens qu'il y avait avantage à faire s'épanouir les valeurs et les aspirations de notre immense pays, aux cultures si riches et si diversifiées. C'est essentiellement grâce à elle que la notion d'égalité linguistique a pris tout son sens. Ses politiques sur l'équité en matière d'emploi et la suppression des barrières à l'avancement des femmes et des groupes minoritaires traduisent bien

[1] "Fonction publique 2000 ... la politique du gouvernement du Canada concernant les mesures à prendre pour sauvegarder et promouvoir l'efficacité et l'excellence de la fonction publique et, partant, lui permettre de continuer de bien servir les Canadiens au XXIe siècle." Cabinet du Premier ministre, 12 décembre 1989.

l'importance que les Canadiens attachent à l'équité et à la tolérance. Elle s'efforce de reproduire les meilleurs traits de la société canadienne, dont elle est le fidèle reflet.

La fonction publique est, par conséquent, spécifiquement canadienne. Reflet de notre société et de notre culture, elle a mis en place des organismes et adopté des pratiques pour répondre à nos besoins particuliers. Elle a mûri avec le Canada, l'a suivi dans son évolution jusqu'aux premiers rangs de la communauté internationale et a su attirer à elle les éléments les plus compétents. Par leur dévouement, en particulier de ceux qui ont fondé dans les années 1930 et 1940 la fonction publique d'aujourd'hui, ils ont apporté au Canada les cerveaux et les talents administratifs qui ont permis aux gouvernements successifs de donner au Canada l'infrastructure économique et sociale nécessaire au bon fonctionnement des rouages de l'ensemble du pays que les Canadiens prennent aujourd'hui pour acquis. L'histoire du Canada au cours de ce siècle témoigne du rôle joué par la fonction publique pour créer les conditions propices à une économie forte et à une société qui fonctionne bien.

Véritable organisation professionnelle, elle exécute une diversité de fonctions plus grande que n'importe quelle autre organisation au pays. Avec les deux tiers de ses effectifs à l'extérieur de la région de la Capitale nationale, elle est au service de tous les Canadiens partout au pays. Les fonctionnaires, dont la plupart sont hautement spécialisés et fortement motivés, sont également de simples particuliers qui jouent, en cette qualité, un rôle important dans leurs collectivités d'un bout à l'autre du pays.

La "fonction publique", thème principal du Livre blanc, se compose des ministères et organismes qui relèvent directement des ministres et leur apportent appui et conseils. Toutes les caractéristiques des politiques dont il est question s'appliquent à ce groupe. Les grands thèmes du document, particulièrement ceux qui touchent aux valeurs, au service, à l'innovation et à la déréglementation, auront une application plus générale à l'ensemble du secteur public fédéral.

Comment la fonction publique est régie

La fonction publique est régie par le principe de la responsabilité ministérielle. En termes simples, cela signifie que "...les ministres sont *élus pour prendre des décisions* tandis que les fonctionnaires

sont *nommés pour administrer et pour conseiller*."[2] Cette *responsabilité constitutionnelle des ministres*, véritable pierre angulaire de l'obligation de rendre compte des fonctionnaires, est essentielle pour comprendre la façon dont la fonction publique est organisée et régie.

La fonction publique est donc au centre même de notre structure démocratique. Placée sous l'autorité de ministres responsables, elle est gérée conformément aux normes de probité et de professionnalisme dictées par le Conseil du Trésor au nom de tous les ministres. Les fonctionnaires sont nommés par la Commission de la fonction publique, laquelle est mandatée par le Parlement pour veiller à l'équité du processus et prévenir le favoritisme politique et bureaucratique.

Les valeurs de la fonction publique

Les valeurs des fonctionnaires découlent de la mission qu'ils ont de perpétuer les institutions démocratiques. Ces valeurs simples, qui ne changent pas, sont les suivantes :

- servir le Canada et les Canadiens,
- faire preuve de loyauté envers le gouvernement dûment élu,
- faire preuve d'honnêteté, d'intégrité et d'impartialité,
- utiliser à bon escient l'argent des contribuables,
- respecter fidèlement les principes de l'équité et de l'impartialité,
- exécuter leurs fonctions avec professionnalisme, et
- faire montre de respect envers les ministres, les autres parlementaires, le public et les fonctionnaires.

La fonction publique reflète les exigences du processus démocratique. Elle doit :

- s'administrer elle-même avec probité et sans favoritisme politique ou bureaucratique;
- faire preuve d'équité – et pouvoir le prouver – dans la façon dont elle emploie ses ressources humaines, assure des services aux Canadiens et achète auprès d'eux des biens et des services;
- se montrer consciente qu'aux yeux du public, les fonctionnaires occupent des postes de confiance et que pour conserver cette

---

[2] *La responsabilité constitutionnelle*. Mémoire présenté à la Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité, août 1977, Ottawa, Bureau du Conseil privé, 1979, p. 77.

confiance, chacun d'entre eux doit donc faire preuve d'intégrité et pouvoir rendre compte; et

- comme n'importe quelle autre entreprise, être efficace et bien administrée.

Toutefois, ces objectifs ne sont pas toujours compatibles. Ils peuvent poser des difficultés à la fonction publique, particulièrement si les objectifs des ministères empêchent la fonction publique d'assurer avec autant d'efficacité que possible certains services aux Canadiens. C'est la cause de certains des défis et des problèmes auxquels la fonction publique doit actuellement faire face.

Se préparer pour l'an 2000 et après

Nombreux sont les défis qui attendent aujourd'hui la fonction publique. Parmi les plus importants, il faut citer la rapide intensification de la concurrence économique mondiale et l'apparition, tout aussi rapide, de problèmes d'intérêt public qui transcendent les frontières, la complexité et l'interdépendance de plus en plus grandes des problèmes, la demande de la part du public d'un plus grand nombre de programmes et de services, les incidences de la *Charte des droits et libertés* sur les activités du gouvernement, la rapidité et la généralisation du changement social et des transformations techniques, l'effet cumulatif de plus d'une décennie de restrictions budgétaires et la certitude qu'elles seront maintenues, et une confiance toujours aussi peu élevée, de la part du public, dans les gens et les activités du secteur public.

Pour faire face à ces défis, il faut une fonction publique aussi spécialisée et professionnelle que celle d'aujourd'hui, mais qui aurait cependant besoin d'être beaucoup plus ouverte dans ses relations avec les Canadiens, et beaucoup plus souple dans son fonctionnement interne. Il faudrait parvenir à créer une mentalité axée sur la consultation et sur le service.

Un regard sur le renouveau

Le régime de gestion de la fonction publique a depuis toujours fait l'objet d'examens réguliers, habituellement par des commissions royales. Fonction publique 2000 a ceci de différent qu'il s'agit d'une initiative dirigée depuis l'intérieur par ceux-là mêmes qui devront mettre en application ses résultats, et que les ministres et la direction de la fonction publique ont acquis la conviction qu'il fallait repenser

entièrement ce que nous faisons et la façon dont nous nous y prenons.

Il y a déjà longtemps que la fonction publique du Canada va de réforme en réforme, avec toujours deux constantes : le mouvement de balancier entre la centralisation et le contrôle, d'un côté, et l'autonomie des ministères et des personnes, de l'autre. Au cours des dix dernières années, d'autres pays ayant des régimes parlementaires ont voulu simplifier l'administration de leur fonction publique. Ils ont généralement eu tendance à confier des responsabilités en matière de gestion du personnel aux autorités compétentes et à les tenir comptables de l'exercice de ces responsabilités. Des efforts semblables ont été déployés en vue de simplifier les régimes financiers et administratifs et de réduire l'importance du contrôle central en faveur d'une décentralisation fondée sur une obligation de rendre compte à la fois plus efficace et véritable. Le secteur privé a lui aussi connu des changements, l'accent étant désormais mis sur l'autonomie des organisations moins hiérarchiques axées sur les besoins des clients.

Le gouvernement croit qu'il est possible de mettre l'accent sur le service tout en favorisant l'équité, la prudence et la probité en comptant plus sur les valeurs et les responsabilités personnelles renouvelées des fonctionnaires particuliers que sur le respect des règles et des règlements. Il est évidemment important de respecter les règles et les règlements. Mais un des objectifs de Fonction publique 2000 est d'abolir les règles marginales ou inefficaces de façon que toutes les règles soient utiles et nécessaires. À cette fin, il faudra avoir des lignes de conduite, des normes et des objectifs qui soient clairs et établis par le centre, tout en déléguant leur élaboration et leur mise en oeuvre détaillées au personnel d'exécution.

II

L'ORGANISATION DE FONCTION PUBLIQUE 2000

Les responsables de Fonction publique 2000 ont cherché jusqu'à un certain point à obtenir la collaboration de tous les membres de la fonction publique.

L'intérêt particulier que le Premier ministre porte à Fonction publique 2000 a été appuyé par le président du Conseil du Trésor. Fonction publique 2000 a été dirigée par le greffier du Conseil privé qui a été assisté dans l'exercice de cette charge par la présidente de la Commission de la fonction publique et le secrétaire du Conseil du Trésor, ainsi que par dix groupes de travail composés de quelque 120 sous-ministres et sous-ministres adjoints et d'autres fonctionnaires supérieurs, avec l'appui du gestionnaire de Fonction publique 2000. Les groupes de travail ont consulté de nombreuses organisations, dont les syndicats de la fonction publique. Le greffier a également présidé un comité consultatif non gouvernemental.

Le cadre global de Fonction publique 2000, la description des problèmes, les valeurs, la mission et les vastes orientations pour l'avenir sont le produit du travail et du dialogue soutenus qui se sont poursuivis tout au long des années 1980. Durant cette période, nombre de sous-ministres ont lancé des initiatives dans leurs ministères dans le but d'améliorer leur façon de procéder. Le greffier du Conseil privé a essayé de trouver de meilleures façons de structurer et de gérer la fonction publique, ainsi que de la diriger et de la motiver. La plupart des cadres supérieurs de la fonction publique ont directement participé à cet exercice à divers titres.

Les conclusions et recommandations des groupes de travail ont été mises à la disposition de tous les fonctionnaires, des syndicats de la fonction publique et du comité consultatif avant que le gouvernement prenne ses décisions concernant les questions faisant l'objet des rapports et les questions plus vastes examinées dans le cadre de Fonction publique 2000.

La ligne de conduite gouvernementale exposée dans le Livre blanc et résumée dans le présent document est fondée sur les résultats de tout ce travail. Par celle-ci, le gouvernement entérine les propres conclusions de la fonction publique au sujet des changements qui

devront être apportés si la fonction publique doit continuer de répondre aux besoins du Canada et des Canadiens à l'aube du XXI[e] siècle.

III

RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE

Tous les Canadiens, qu'ils soient fonctionnaires ou non, ont besoin de bien comprendre le but de la fonction publique et les principes qui guident ses activités. On n'arrêtera jamais d'essayer de capturer l'essence d'une grande organisation, à la fois complexe et dynamique, quelle qu'elle soit. L'énoncé ci-après devrait toutefois arrêter les grandes lignes dont ont besoin les fonctionnaires, inciter ceux-ci à réfléchir à leur rôle et poser les fondements de l'élaboration d'énoncés de mission spécifiques à chacune des organisations qui composent la fonction publique.

La mission de la fonction publique du Canada

La fonction publique du Canada est une institution nationale qui exécute ses fonctions dans le cadre constitutionnel d'un gouvernement responsable par des ministres comptables envers la Chambre des communes. Les membres de la fonction publique appuient et conseillent les ministres et leur rendent des comptes.

La mission de la fonction publique du Canada consiste :

- à assurer la prestation des services du gouvernement du Canada aux Canadiens, et
- à aider les ministres à concevoir les politiques et les programmes efficaces qui sont indispensables au bon gouvernement du Canada;

• de manière efficace, et tout en tenant compte des principes suivants :

- l'utilisation honnête et prudente de l'argent des contribuables,
- le souci d'assurer des services de qualité aux Canadiens,
- la loyauté et l'excellence du soutien donné aux ministres,
- l'administration équitable et impartiale des affaires publiques, et
- l'égalité des deux langues officielles;

- par l'intermédiaire de membres qui sont :
  - nommés et promus par un agent parlementaire d'après leur mérite,
  - représentatifs du public et des régions du Canada,
  - dévoués à l'intérêt national,
  - soucieux de la transparence et de la consultation dans la prestation de services au peuple canadien,
  - gérés avec professionnalisme et perfectionnés selon les normes les plus élevées,
  - tenus de rendre compte de l'exercice des pouvoirs qui leur sont investis, et
  - assurés d'une carrière stimulante dans la fonction publique et reconnus à leur juste valeur.

La suite du présent résumé du Livre blanc indique les changements nécessaires pour moderniser l'une des plus importantes institutions du Canada, une institution dont le pays a besoin s'il veut prospérer. Il ne s'agit pas ici d'un simple projet d'amélioration des salaires et des avantages; les propositions ne s'adressent pas non plus uniquement aux fonctionnaires, mais aussi à tous les Canadiens parce que la sauvegarde de la santé et de la vitalité de la fonction publique est une question d'intérêt national.

Servir le Canada et les Canadiens

Mieux servir le Canada et les Canadiens est l'idée maîtresse de Fonction publique 2000, soit l'amélioration du service aux ministres, au public en général et aux Canadiens individuellement.

La prestation des services aux Canadiens dans les deux langues officielles a constitué un aspect important des rapports entre le public et la fonction publique. Récemment, le Parlement a réaffirmé et intensifié son engagement à assurer de tels services. Il va sans dire que cet aspect essentiel de la fonction publique, en ce qui concerne tant les services qu'elle assure que l'égalité des chances qu'elle donne à tous ses membres, demeure la pierre angulaire de ses rapports avec tous les Canadiens.

Service

Service au public s'entend du service aux Canadiens pris individuellement et collectivement, à l'appui de l'intérêt national. Les services assurés par la fonction publique sont toutefois le produit final d'un système de gouvernement démocratique compliqué. Même s'il est hautement souhaitable en soi d'améliorer les services, il sera impossible d'y arriver sans faire intervenir des changements importants dans toute la fonction publique, c'est-à-dire dans la façon dont les gens en conçoivent tous les aspects, particulièrement le système de gestion à tous les paliers, du comptoir de service jusqu'à la Chambre des communes.

Le gouvernement veut créer une fonction publique axée sur la clientèle, ce qui constitue un véritable changement de cap puisque la fonction publique n'a pas l'habitude de considérer les Canadiens comme des clients.

Parmi les mesures énoncées dans le Livre blanc, les sous-ministres établiront des normes claires de service et rendront compte du caractère raisonnable de ces normes et de la qualité du service offert au public. Ils devront veiller à ce que soient recueillies régulièrement auprès des clients et des employés des observations sur la satisfaction des clients et leurs suggestions pour l'amélioration du service. De simples procédures seront établies pour répondre aux plaintes.

Consultation et partenariat

La consultation et le partenariat deviennent des aspects de plus en plus importants du service aux Canadiens. Encore tout récemment, les décisions de principe revenaient presque essentiellement au gouvernement. Cependant, on a constaté une tendance récente à l'ouverture dans le processus d'élaboration des politiques. En effet, les citoyens s'attendent à être consultés au sujet des options qui deviendront en définitive des décisions qui toucheront leurs vies. Il y a aussi le fait que l'on se rend de plus en plus compte que le gouvernement n'est pas le seul siège de responsabilité pour la solution de problèmes et de questions de nature particulière.

Les fonctionnaires ne comprennent pas toujours bien comment traiter les demandes de consultation, ni le partage de la propriété, de l'autorité et des responsabilités inhérent au partenariat. S'ils doivent appuyer efficacement leurs ministres, qui ne peuvent pas connaître chaque détail des échanges d'information ni participer directement à chaque contact avec des clients, les fonctionnaires doivent être

davantage convaincus que leur rôle public croissant est compris et accepté par tous les intéressés. D'où la nécessité d'un changement d'attitude envers l'anonymat traditionnel de la fonction publique.

Les sous-ministres devront rendre compte de l'élaboration de stratégies de consultation pour s'assurer que la capacité de consulter est un critère clé dans le recrutement, la formation et le perfectionnement du personnel et dans la conception de programmes. À cet égard, des lignes directrices seront élaborées pour faire la distinction entre la consultation sur les questions ordinaires, d'une part, et la consultation en matière de nouvelles orientations, d'autre part. À cette fin, le greffier du Conseil privé donnera le leadership nécessaire aux sous-ministres et travaillera avec eux à l'élaboration de principes sur la consultation en matière d'orientation.

Les régions

Soixante-sept pour cent des fonctionnaires travaillent à l'extérieur de la région de la Capitale nationale. Dans le cadre de la nouvelle mentalité de service aux clients, le gouvernement veut que les fonctionnaires, surtout ceux qui travaillent dans les régions, soient plus visibles et accessibles au public.

Au fur et à mesure que plus d'autorité sera déléguée aux régions dans le cadre de Fonction publique 2000, les sous-ministres veilleront à ce que les postes soient réévalués et reclassifiés, le cas échéant. Le Conseil du Trésor réévaluera également les normes de classification dans la mesure où celles-ci s'appliquent aux postes dans les régions et dans les administrations centrales.

Afin de reconnaître et d'encourager la participation, les sous-ministres devront rendre compte de la mesure dans laquelle ils invitent la participation des régions aux décisions et veiller à ce que les employés dans les régions aient la possibilité d'accéder à des postes supérieurs à l'administration centrale et vice versa.

Meilleure gestion des ressources

La prestation souple de programmes et de services est également réalisable au moyen de réformes des systèmes de gestion des ressources financières et des services communs. Une meilleure utilisation des ressources est possible si l'on donne aux gestionnaires une idée plus précise de ce que coûtent les programmes et les services. Il faudra à cette fin attribuer de façon différente les

ressources et en rendre compte, et donner aux fonctionnaires plus de latitude à cet égard.

Le gouvernement a décidé d'avoir recours à un certain nombre de mesures d'encouragement pour en arriver à une gestion plus économique des ressources financières. **Il a décidé en particulier d'établir à l'égard de chaque programme un seul budget de fonctionnement qui comprend les salaires, les dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital secondaires. De la sorte, le contrôle et l'affectation des années-personnes ne seront plus centraux. Les gestionnaires pourront effectivement choisir les moyens les plus rentables de faire exécuter le travail, à partir d'une diversité de ressources. Le gouvernement se servira des budgets de fonctionnement pour donner une évaluation beaucoup plus réaliste des coûts administratifs de la prestation des programmes et services et ce, sans augmentation en coûts réels.**

Le gouvernement adoptera une approche nouvelle en ce qui concerne les politiques administratives et les services communs qui sera fondée sur l'accroissement des choix, de la souplesse et de la délégation des pouvoirs aux gestionnaires et aux employés. **Il rendra facultatif un aussi grand nombre de services communs que possible, conservant les services obligatoires seulement là où la raison est primordiale.**

Carrières dans la fonction publique

Une fonction publique professionnelle

Les ressources humaines sont la pierre angulaire de Fonction publique 2000 : donner aux fonctionnaires le pouvoir de servir le Canada aussi efficacement que possible. La déréglementation suppose qu'il faut avoir confiance que les gens sauront utiliser leur autorité, d'où la nécessité de la gestion et du perfectionnement beaucoup plus systématiques des fonctionnaires. Elle supposera l'obligation certaine de rendre compte tant de la façon dont ils utiliseront l'autorité qui leur sera conférée que de la façon dont ils seront gérés et perfectionnés.

Le gouvernement est d'avis qu'une fonction publique composée de professionnels et de gens de carrière capables d'attirer et de conserver les services de gens talentueux, engagés et imaginatifs est essentielle pour le bien-être national des Canadiens.

Il n'y a rien de plus important pour l'efficacité de la fonction publique que la confiance des ministres des gouvernements successifs en la loyauté des fonctionnaires. Ceux qui conseillent ces ministres au sujet de politiques et de programmes ou qui exercent des pouvoirs discrétionnaires dans leurs rapports avec les membres du public ne doivent appartenir à aucune association partisane.

Le gouvernement prendra les mesures nécessaires pour conserver la confiance du public et des gouvernements successifs envers le professionnalisme et le caractère non partisan de la fonction publique. À la condition que ce principe essentiel soit entièrement respecté, le gouvernement sera disposé le moment venu à songer davantage à l'exercice des droits politiques par certaines catégories particulières de fonctionnaires.

Il incombe aux fonctionnaires d'aujourd'hui d'attirer la génération suivante de fonctionnaires. Fonction publique 2000 y aidera en réduisant les formalités administratives créées par la superstructure et les systèmes bureaucratiques de la fonction publique, en insistant davantage sur l'initiative individuelle et en offrant des possibilités de perfectionnement pour fonctionner efficacement dans un environnement beaucoup moins réglementé.

Formation et perfectionnement

Avec l'ouverture du Centre canadien de gestion, c'est un message sur la grande nécessité de poursuivre leur perfectionnement personnel tout au long de leur carrière qui était lancé aux fonctionnaires. L'intégration des affectations de perfectionnement, des besoins ministériels et généraux en matière d'expertise et des cours et congés de perfectionnement offre un défi majeur aux sous-ministres, au Secrétariat du Conseil du Trésor, à la Commission de la fonction publique, au Centre canadien de gestion et au nouvel organisme de service spécial de formation.

Entre autres mesures, le Livre blanc prévoit que le Conseil du Trésor s'engagera à adopter un plan quinquennal de formation et de perfectionnement. Ce plan sera financé adéquatement à partir de l'ensemble du budget existant du gouvernement.

Mandats et institutions

La fonction "personnel" dans la fonction publique est répartie entre la Commission de la fonction publique, le Conseil du Trésor, le Bureau du Conseil privé et les ministères d'exécution.

Afin de parvenir aux objectifs précités, le gouvernement introduira des amendements à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui feront clairement la distinction entre :

- **le rôle de la Commission de la fonction publique en tant qu'agent parlementaire qui devrait être responsable de toutes les nominations (recrutement et promotions), et**
- **le gouvernement qui devrait être responsable du déploiement des ressources humaines mises à sa disposition par le Parlement.**

Le Conseil du Trésor passera des contrats avec la Commission de la fonction publique afin d'éviter tout dédoublement de ses services, de son expertise et de sa présence régionale.

Il importe de faire remarquer la nette distinction qu'il y aura entre une nomination – faite par la Commission de la fonction publique – et un déploiement – décidé par la direction avec le consentement de l'employé.

Le gouvernement propose qu'en droit, le déploiement devienne une question entre la direction et la personne concernée, sous réserve de la politique du Conseil du Trésor. Ces changements nécessiteront des amendements à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Il ne faut pas que l'accroissement de la mobilité se fasse au détriment de l'impartialité envers les personnes. **Les gestionnaires seront tenus de rendre compte de l'impartialité et de la transparence avec lesquelles ils effectuent les affectations particulières en prenant soin de faire correspondre celles-ci aux intérêts et aux besoins des employés.**

Afin d'encourager davantage le recours systématique au perfectionnement professionnel, le gouvernement se propose d'adopter éventuellement un régime fondé sur le principe de nomination à un *rang* particulier dans la fonction publique plutôt qu'à un *poste* particulier. **Par conséquent, le gouvernement se propose de modifier la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* de façon à permettre la nomination à un poste ou à un niveau.** La méthode de nomination dans des groupes particuliers sera fonction d'exigences précises et tiendra compte des circonstances de chaque groupe.

Afin de simplifier les processus et d'assurer de plus grandes possibilités de carrière et de souplesse dans les déploiements, le gouvernement se propose de réduire des deux tiers environ le nombre de groupes professionnels et, selon les besoins, le nombre de niveaux au sein de ces groupes.

Le principal changement envisagé qui touchera les groupes professionnels et les classifications consiste en la création d'un groupe unique qui sera connu sous le nom de "Groupe des services généraux – GE". Ce groupe, qui comprendra plus de 100 000 fonctionnaires, sera constitué de la plupart des groupes qui font actuellement partie des catégories du soutien administratif et de l'administration et du service extérieur. Sa création a deux grands avantages :

- elle permettra le déploiement de personnel qualifié dans quelques douzaines de groupes différents actuels, et
- elle supprimera les obstacles qui séparent les groupes de soutien des groupes d'agents, permettant ainsi aux membres prometteurs et qualifiés du personnel de soutien d'avancer dans leur carrière et supprimant un obstacle structurel à l'avancement des femmes qui prédominent dans les groupes de soutien.

Le gouvernement s'engage à réduire le nombre de paliers de gestion, ce qui veut dire que dans la plupart des ministères il n'y aura pas plus de trois niveaux de rapports hiérarchiques en deça du niveau de sous-ministre. Le secteur privé, où la norme est de trois niveaux de gestion, a compris, tout comme la fonction publique, qu'il est important d'avoir davantage d'échelons de promotion que de niveaux de gestion.

Le déploiement serait toutefois accru si le nombre de niveaux de la Catégorie de la gestion était réduit. La fusion des deux premiers niveaux constituerait une réserve de plus de 3 000 personnes et éliminerait une barrière grandement artificielle entre les gestionnaires supérieurs (SM) et le reste de la Catégorie de la gestion. **Parmi les changements décrits dans le Livre blanc, le gouvernement a décidé de rebaptiser la Catégorie de la gestion "Groupe de la direction" et d'intégrer les SM aux EX-01 actuels.**

Assurer le succès du perfectionnement professionnel

Les sous-ministres élaboreront des mécanismes convenables au sein de leurs ministères pour aider les particuliers à gérer leur carrière et à se prévaloir des moyens de perfectionnement nécessaires. Pour la plupart, cette mesure signifie la création de

bureaux au sein de leurs ministères, chargés de travailler de concert avec le sous-ministre, les fonctionnaires individuels et les organismes centraux en vue de planifier les déploiements qui répondront aux besoins tant de l'ensemble de la fonction publique que du ministère et aux aspirations personnelles.

Pour faciliter la réalisation de cet idéal d'une carrière à la grandeur de la fonction publique, les sous-ministres obtiendront des organismes centraux des politiques de perfectionnement professionnel et d'aide aux déploiements. Cette aide visera particulièrement les cadres intermédiaires et de niveaux plus élevés où les mutations interministérielles deviennent de plus en plus importantes.

Les mécanismes actuels et futurs décrits ci-après assureront le soutien réel des sous-ministres en matière de possibilités de promotion, de formation et de perfectionnement.

- **Un Conseil de perfectionnement des ressources humaines, dont la création est en cours, travaillera auprès des sous-ministres en vue d'élaborer des politiques et des programmes qui assureront la gestion et le perfectionnement efficaces des personnes.**
- **L'actuel Comité consultatif sur le personnel supérieur, qui s'occupera de cas individuels qui concernent à la fois des nominations et des déploiements, et donnera des conseils sur les politiques de dotation.**
- **Une nouvelle Direction du perfectionnement des ressources humaines, en voie d'établissement au Secrétariat du Conseil du Trésor pour appuyer le Conseil de perfectionnement des ressources humaines.**
- **La Direction de la dotation de la Commission de la fonction publique, qui est actuellement réorganisée pour devenir la Direction de la dotation et du perfectionnement professionnel.**

Ces mesures permettront d'élucider de façon plus appropriée et pratique la répartition des responsabilités de la Commission de la fonction publique en tant qu'agent du Parlement chargé de sauvegarder et de protéger le principe du mérite au moment des nominations, et celles de la haute direction qui est chargée de la gestion des personnes nommées par la Commission afin de soutenir l'élaboration et l'application des politiques, programmes et services du gouvernement du Canada.

Une fonction publique davantage axée sur les personnes

Les membres de la fonction publique en sont l'atout le plus important. Ils ne sont pas simplement des ressources, mais des personnes qui ont des carrières, des familles et des aspirations. Au cours des récentes années, la reconnaissance de leur importance en tant que personnes a fait beaucoup de progrès. Afin de faire de la fonction publique un organisme moderne et un endroit plus attirant où travailler, le gouvernement a l'intention d'adopter les changements décrits ci-après.

Relations avec les syndicats de la fonction publique

Le gouvernement reconnaît que les rapports qu'il entretient, en tant qu'employeur, avec les agents négociateurs pourraient être améliorés. Il remarque que les processus en matière de relations de travail sont souvent gênés par des règles et procédures rigides et inflexibles. La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, vieille de 23 ans, semble aujourd'hui trop rigide et contenir trop de prescriptions. Conformément à son objectif de renouveau dans d'autres domaines, le gouvernement estime que la suppression ou la modification d'un certain nombre de contraintes est souhaitable afin d'autoriser les parties à régler leurs divergences de façon constructive. **Il proposera les amendements à la Loi indiqués dans le Livre blanc une fois terminée la série de négociations collectives en cours.**

Les femmes et les groupes minoritaires

La fonction publique des années 1990 et au-delà recrutera et perfectionnera les meilleurs talents disponibles. Pour y parvenir, elle doit créer un milieu de travail qui attire les femmes et les membres des groupes minoritaires (autochtones, personnes handicapées et minorités visibles, entre autres), et les inciter à y rester.

La sous-représentation, surtout aux niveaux des professionnels et de la gestion (les hommes représentent 85 p. 100 de la Catégorie de la gestion) est un problème de gestion. Il convient de changer les attitudes, de motiver les gestionnaires pour qu'ils poursuivent les objectifs de l'équité en matière d'emploi et de modifier les pratiques de gestion. Les gestionnaires doivent se rendre compte qu'avec un

marché du travail de plus en plus restreint vers la fin de ce siècle, la concurrence va devenir féroce pour attirer les membres qualifiés de ces groupes[3].

Afin d'assurer aux membres de ces groupes de meilleures possibilités d'avancement, le gouvernement a accepté la recommandation du Rapport sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique et se propose de révoquer les dispositions de l'article 2 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui permet au personnel des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada et du Service canadien du renseignement de sécurité de participer à des concours qui sont ouverts seulement aux membres de la fonction publique.

Le nouveau système de classification, lorsqu'il aura été jumelé à de meilleures méthodes de formation et de perfectionnement pour les femmes, aidera au fil du temps à éliminer le "ghetto des cols roses". Grâce à la plus grande souplesse de déploiement du personnel, les gestionnaires pourront veiller à ce que les femmes et les membres des groupes minoritaires aient accès à des affectations enrichissantes qui leur donneront les compétences nécessaires pour assumer des responsabilités plus grandes.

D'autres mesures, énumérées dans le Livre blanc, seront également prises afin de rendre l'emploi à temps partiel plus pratique, d'accorder l'autorité explicite de procéder au recrutement et aux promotions de façon à réparer les déséquilibres, et de permettre un meilleur accès aux programmes de perfectionnement.

Une gestion sensée

La simplification de la fonction "personnel", qui comprendra un moins grand nombre de mesures en matière de nomination, de

---

[3] "Les gestionnaires de la fonction publique des années 1990 devront traiter avec cette population nouvelle active et composer avec des pénuries prévues de travailleurs spécialisés dans certains domaines clés ainsi qu'avec une population active augmentant beaucoup plus lentement qu'au cours des vingt dernières années. Dans ce contexte, il est indispensable, tant sur le plan de la gestion qu'en ce qui concerne l'avancement des gestionnaires eux-mêmes (ou elles-mêmes), de cerner et d'éliminer les obstacles que rencontrent les femmes dans la population active." *Au-delà des apparences : Rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique*, Ottawa, ministère des Approvisionnements et Services, 1990, vol. 1, p. 7.

promotion, de classification et autres connexes, permettra d'exécuter les politiques et programmes plus facilement et à un moindre coût, et d'assurer au public un service beaucoup plus complet et ponctuel.

Comme résultat de ces changements, l'administration de la fonction publique devrait devenir moins mécanique et davantage axée sur la personne. Les règlements seront conçus et appliqués de façon plus constructive, en fonction des besoins des employés et de l'organisation. Les gestionnaires et leur personnel se sentiront moins contraints par des processus qui sont plus attentifs à la conformité aux règlements que par les besoins des personnes et des situations particulières.

Les sous-ministres et tous les gestionnaires devront faire preuve de leadership pour assurer le succès de toutes ces mesures. Ils vont devoir consacrer plus de temps à gérer et moins de temps à respecter des règlements. La capacité accrue de réagir avec efficacité et ponctualité aux besoins de l'organisation et de ses employés contribuera à améliorer le service au public et aux ministres.

Recrutement et cessation d'emploi

Le recrutement entraîne la nécessité de peser les intérêts des employés pour l'avancement de leur carrière dans la fonction publique et les besoins opérationnels des ministères en fait de compétences spécifiques qui peuvent exiger parfois de faire appel à des talents de l'extérieur. Le recrutement continuera à se faire de façon souple par le recours à l'emploi à plein temps et à temps partiel pour des périodes indéterminées ou déterminées et à titre occasionnel.

Le processus de sélection au niveau d'entrée pour les employés à temps partiel et ceux qui sont recrutés pour une période déterminée sera intensifié pour faire en sorte que ces personnes puissent répondre aux besoins à long terme de la fonction publique. Une fois accréditées par la Commission de la fonction publique, ces personnes seront admissibles à des concours internes et à certaines catégories d'avantages tout comme les employés nommés pour des périodes indéterminées. Les employés engagés à titre occasionnel n'auront pas accès à ces avantages, mais pourront être embauchés rapidement pour répondre à des besoins administratifs sans avoir à se conformer aux normes ordinaires de recrutement. **À cette fin, le gouvernement se propose de présenter une modification à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui permettrait aux ministères de recruter des employés à titre occasionnel.**

Les sous-ministres doivent inculquer à leurs cadres supérieurs la notion qu'un rendement inférieur à la norme ne peut être toléré. En effet, le contraire démoralise les collègues et l'inaction impose des fardeaux injustes aux plus performants. **Afin de regrouper et de rationaliser les dispositions en vigueur, le gouvernement se propose de modifier les lois pertinentes de façon à prévoir le renvoi pour des motifs d'incompétence, d'incapacité ou de rendement insatisfaisant. Il prendra également des mesures pour pouvoir en arriver à des ententes mutuelles et apporter son aide à la recherche d'un emploi à l'extérieur de la fonction publique.**

Conditions de travail

Estimant qu'il pourrait être possible d'offrir aux employés des avantages et des conditions de travail plus souples et attrayantes sans qu'il en coûte davantage, **le gouvernement a décidé d'introduire le principe des avantages flexibles, décrit dans le Livre blanc.**

Pour encourager le rendement élevé, le gouvernement se propose d'abolir la rémunération au rendement et de la remplacer par des primes au rendement, qui seront décernées à la discrétion des sous-ministres. Toute forme de prime au rendement représenterait pour les membres syndiqués de la fonction publique un changement majeur qui ne serait pas adopté sans l'accord des syndicats. **Par conséquent, le gouvernement se propose d'adopter cette mesure pour le moment seulement à l'égard du Groupe de la direction et des autres employés actuellement admissibles à la rémunération au rendement.**

Responsabilisation : Fonction publique 2000 au service des Canadiens

Le renouveau décrit dans le Livre blanc a pour objet de donner aux Canadiens une fonction publique capable de répondre à leurs besoins à l'aube du XXI^{e} siècle. À cette fin, le gouvernement se propose de remettre beaucoup plus d'autorité discrétionnaire entre les mains des fonctionnaires individuels. **À mesure que Fonction publique 2000 simplifiera l'administration de la fonction publique et que l'on insistera de plus en plus sur une mentalité axée sur les résultats et le souci des clients, l'importance d'une responsabilisation réelle fondée sur des valeurs communes deviendra de plus en plus grande.**

L'obligation de rendre compte dans la fonction publique

L'obligation de rendre compte dans la fonction publique a toujours été une notion vague parce que la nature complexe des politiques et des nombreux programmes, pour ne pas mentionner les exigences des systèmes de finances, de personnel et d'administration prescrits par l'administration centrale, a compliqué l'établissement d'objectifs de rendement clairs. Fonction publique 2000 aidera à changer cet état de choses en simplifiant les normes centrales, en donnant aux gestionnaires plus d'autorité dans l'exécution de leurs fonctions et en consacrant à l'avancement des carrières les efforts importants nécessaires de façon à favoriser l'exercice d'une plus grande autorité personnelle.

On s'attendra de la part de chaque gestionnaire qu'il ait un énoncé convenu des résultats et des normes de rendement escomptés. Ces attentes vaudront pour chaque niveau de gestion, à commencer par celui de sous-ministre. L'obligation de rendre compte dépend de la clarté des résultats à atteindre, de la clarté des normes à observer et de la clarté et de la facilité de compréhension des données qui servent à évaluer le rendement. Une responsabilité toute mécanique, fondée sur des objectifs simplistes et quantifiés, n'est pas ce dont nous avons besoin. La condition fondamentale de l'obligation de rendre compte, c'est l'exercice du jugement.

Chaque niveau de gestion devra rendre compte des résultats obtenus et de l'avancement des subalternes, y compris de leur formation et de leur perfectionnement, et de la probité et de la sobriété avec lesquelles les ressources financières et administratives auront été utilisées.

Les sous-ministres

La responsabilité véritable dans l'ensemble de la fonction publique dépend très largement de la responsabilité des sous-ministres.

En conférant plus de pouvoirs aux sous-ministres, Fonction publique 2000 ouvrira la voie à une responsabilisation davantage axée sur les résultats. Cette mesure exigera que les jugements portés sur le rendement observé dans certains domaines particuliers, comme l'avancement des carrières et la gestion des ressources, soient intégrés et examinés à la lumière du soutien général apporté aux ministres, aux services et aux programmes du ministère et aux objectifs du gouvernement.

Les accomplissements du sous-ministre sont évalués par le ministre, le Premier ministre et le greffier du Conseil privé, conseillés par le Comité des hauts fonctionnaires. **En tant que conseiller sur le rendement des sous-ministres, le Comité tiendra compte de critères qui tombent dans les catégories d'aptitudes fondamentales à la gestion, notamment appui au ministre, leadership, valeurs, service, avancement des carrières au ministère, normes de probité, délégation et confiance, appui aux objectifs d'ensemble du gouvernement et responsabilité véritable au sein du ministère.**

Le chef de la fonction publique

Le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet est le principal conseiller non politique du Premier ministre. Il aide ce dernier à créer les conditions nécessaires au plein épanouissement d'un gouvernement fondé sur la responsabilité collective des ministres. Le greffier conseille le Premier ministre sur les mandats des ministres, les priorités et la gestion des principaux dossiers, l'organisation du Cabinet et la nomination de cadres supérieurs, particulièrement des sous-ministres et des chefs d'organismes. Tels sont les moyens dont dispose le Premier ministre pour assurer l'unité et la réalisation des objectifs du gouvernement. En tant que secrétaire du Cabinet, le greffier devient le conseiller confidentiel des ministres collectivement. Il est aussi responsable devant le Premier ministre de l'efficacité d'ensemble du soutien de la fonction publique au Conseil des ministres, et c'est à lui qu'il incombe d'assurer une transition sans heurt d'un gouvernement à un autre.

C'est pour ces raisons que le greffier du Conseil privé a traditionnellement été considéré comme le chef de la fonction publique. En sa qualité de sous-ministre de rang le plus élevé, le greffier cumule la responsabilité pour le rendement général de la fonction publique et pour sa gestion et son administration efficaces. En tant que chef de la fonction publique, le greffier est en mesure d'évaluer les besoins de celle-ci, de répondre de son rendement en tant qu'institution et d'assurer le leadership visible qui est essentiel dans toute organisation moderne où le moral et l'engagement de chacun sont les clés d'un effectif motivé. L'étroite participation du greffier à la préparation de Fonction publique 2000 témoigne bien de ce rôle de chef de la fonction publique.

Pour souligner l'importance du leadership et de la responsabilisation dans la fonction publique, et insister davantage sur la nécessité d'un renouveau, le gouvernement propose de

modifier l'article 40 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin de prévoir la nomination légale du greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet en tant que chef de la fonction publique.

Mise en oeuvre

La mise en oeuvre de Fonction publique 2000 incombe au Premier ministre et au président du Conseil du Trésor, avec l'appui du chef de la fonction publique, du Comité des hauts fonctionnaires, du Conseil de perfectionnement des ressources humaines, de la Commission de la fonction publique et des sous-ministres. Mais son succès dépend de chaque fonctionnaire.

Les sous-ministres continueront de se voir conférer plus d'autorité. Le Bureau du Conseil privé sera tenu de veiller à ce que le Premier ministre et le chef de la fonction publique soient effectivement appuyés dans leur supervision de la mise en oeuvre des politiques et mesures nécessaires au renouveau de la fonction publique. En tant que chef de la fonction publique, le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet sera tenu de déterminer les façons de donner effet au système de responsabilisation décrit plus tôt. Le chef de la fonction publique sera tenu de faire rapport annuellement au Premier ministre sur l'état de la fonction publique en général, et pendant les cinq prochaines années, sur la mise en oeuvre de Fonction publique 2000 en particulier. Le Premier ministre déposera ce rapport en Chambre comme le prévoit le projet de modification de l'article 40 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

C'est avec une volonté renouvelée de faire preuve de souplesse et d'imagination que le Secrétariat du Conseil du Trésor sera tenu d'assumer son rôle auprès des sous-ministres en matière d'élaboration de politiques et de conseils sur l'avancement des carrières. La Commission de la fonction publique se concentrera sur le recrutement et les promotions. Elle continuera à jouer le rôle important de garantir la compétence, la neutralité politique et l'impartialité de la fonction publique.

Les syndicats de la fonction publique ont un rôle important à jouer dans cette mise en oeuvre. **Le gouvernement fait remarquer qu'en élaborant sa politique de renouvellement de la fonction publique, il prévoit de retarder toute législation afin de procéder à d'autres consultations, en particulier avec les syndicats de la**

fonction publique, dont la volonté d'être créatifs et d'essayer de nouvelles approches aura des conséquences importantes. En contribuant à faire de la fonction publique un service axé sur le client et en aidant les fonctionnaires à profiter d'un meilleur régime de perfectionnement et de conditions de travail plus flexibles, les syndicats de la fonction publique et le gouvernement auront la possibilité de prouver aux fonctionnaires et au public que leur grande priorité consiste à veiller à ce que celui-ci soit servi par une fonction publique professionnelle et bien gérée qui met l'intérêt des gens avant tout.

IV

LA FONCTION PUBLIQUE EN L'AN 2000

Les mesures de renouveau de la fonction publique énoncées dans le Livre blanc, si elles sont couronnées de succès, auront pour résultat de créer une fonction publique très différente au cours des dix prochaines années. Celle-ci sera différente non pas parce que ses valeurs seront différentes, mais parce que les fonctionnaires se rendront compte qu'ils peuvent travailler avec beaucoup plus de souplesse et accorder beaucoup plus d'importance au service. Le public constatera que le service s'est amélioré parce que la préoccupation traditionnelle pour les règlements et les processus aura été remplacée par une culture institutionnelle et une philosophie de la gestion qui mettent les clients et les résultats au premier rang. Les ministres seront mieux appuyés parce que les fonctionnaires auront une énergie renouvelée, auront davantage confiance en eux-mêmes et seront plus innovateurs et mieux informés au sujet des besoins et des attitudes du public.

Le gouvernement ne doute nullement qu'il faut ouvrir la voie à une plus grande liberté d'innovation et faire la meilleure utilisation possible de ressources limitées, faute de quoi la fonction publique perdra de son intérêt et de sa valeur. Ses meilleurs éléments seront perdus au profit d'un secteur privé plus dynamique et elle sera incapable de servir le Canada et les Canadiens avec efficacité.

Le renouveau de la fonction publique ne s'effectuera pas simplement au moyen de mesures législatives et administratives. Il exigera des changements fondamentaux d'attitudes de la part des fonctionnaires, des ministres, des parlementaires et, au bout du compte, du public.

La fonction publique est une institution saine qui a bien servi le Canada. Cependant, elle a besoin d'un renouvellement fondamental si elle doit continuer à servir le pays avec efficacité jusqu'au XXI^{e} siècle. Les réformes proposées devraient aider les fonctionnaires à évoluer avec le temps, à bien réagir aux besoins changeants du Canada et des Canadiens, et à être appréciés pour leur valeur personnelle. Elles devraient permettre à la fonction publique de réunir les plus grands talents que le pays peut offrir.

Ces changements sont nécessaires dès maintenant si le Canada veut continuer à être bien servi par sa fonction publique au cours des décennies à venir.